

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Persaingan bisnis yang semakin kompetitif merupakan tantangan yang harus dihadapi oleh semua perusahaan di era globalisasi saat ini. Kunci untuk memenangkan persaingan tersebut adalah dengan meningkatkan efisiensi dan kinerja perusahaan secara terus menerus. Hal ini dilakukan agar dapat tetap menjaga kepuasan pelanggan dan pengembangan sumber daya manusia serta kepuasan dalam bekerja. Perusahaan yang hanya berorientasi pada laba, seiring berjalannya waktu akan tersisih dari dunia persaingan bisnis.

Dalam era globalisasi peluang pasar produk dari dalam negeri ke pasar internasional akan terbuka secara kompetitif, sebaliknya juga dengan peluang masuknya produk-produk global ke dalam pasar domestik, sehingga perusahaan harus berupaya merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis untuk dapat memanfaatkan peluang tersebut dengan sebaik-baiknya. Untuk dapat mengetahui seberapa efektif penerapan strategi bisnis tersebut, perusahaan perlu membuat suatu sistem pengukuran kinerja yang baik.

Konsep pengukuran kinerja secara tradisional pada saat ini mulai ditinggalkan, seperti *Return On Investment* (ROI) dan *Profit Margin* yang belum cukup mewakili dalam menyimpulkan apakah kinerja yang dimiliki oleh perusahaan sudah baik atau belum. Hal ini disebabkan karena ROI dan *Profit Margin* hanya menggambarkan pengukuran efektivitas penggunaan aktiva serta laba dalam

mendukung penjualan selama periode tertentu. Ukuran-ukuran keuangan tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan karena tidak memperhatikan hal-hal lain di luar sisi finansial, misalnya sisi pelanggan dan karyawan, di mana dua hal tersebut merupakan roda penggerak bagi kegiatan perusahaan. Konsep pengukuran kinerja secara tradisional tidak mampu mempresentasikan kinerja *intangible assets* yang merupakan bagian struktur aset perusahaan. Oleh karena itu, pada tahun 1990 Norton mengembangkan suatu alat analisis yang bertujuan untuk menunjang proses manajemen yang disebut dengan *balanced scorecard*.

Balanced scorecard adalah sistem manajemen strategis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi. *Balanced scorecard* menerjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam empat perspektif, yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan/infrastruktur (Hansen dan Mowen, 2006:509).

Pada tahun 1944, Ibu Hanna Wicahya mendirikan PT. Kertasari Food yang berlokasi di Jln. Astana Anyar No. 141, Bandung yang bergerak dalam bidang produksi makanan berupa kecap manis, saus sambal dan saus tomat. Pada awal pendiriannya, perusahaan ini hanya merupakan perusahaan kecil yang daerah pemasarannya masih terhitung sempit. Seiring dengan berjalannya waktu, daerah pemasaran perusahaan semakin luas dan jumlah produksi yang terus meningkat dari tahun ke tahun. PT. Kertasari Food memiliki visi untuk menyediakan kecap, saus, sambal dan produk makanan lainnya yang bercita rasa tinggi dengan kualitas terjamin bagi meningkatnya kenikmatan bersantap konsumen. Misi PT. Kertasari

Food adalah menjadi perusahaan yang menghasilkan saus, sambal, kecap dan produk makanan berkualitas unggulan dan terus berinovasi untuk memberikan produk-produk makanan terbaik pada konsumen, menjadi perusahaan produk makanan yang memberi perhatian besar dan menjadi mitra kerja terbaik untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggannya, menjadi perusahaan yang memberkati seluruh karyawan, lingkungan sekitar, kota dan bangsanya.

Setelah mengetahui hal-hal tersebut penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai penerapan sistem *balanced scorecard* dalam perusahaan, untuk mengetahui pengaruh penerapan sistem tersebut bagi efisiensi dan kinerja perusahaan sehingga dapat menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompetitif di era globalisasi ini. Penelitian ini berjudul **“Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard terhadap Perilaku Kerja Karyawan”**.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, masalah dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Bagaimana proses penerapan *balanced scorecard* pada PT. Kertasari Food, dilihat dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?
2. Seberapa besar pengaruh penerapan *balanced scorecard* terhadap perilaku kerja karyawan pada PT. Kertasari Food?

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan untuk melakukan penelitian ini adalah :

1. Mengetahui bagaimana proses penerapan *balanced scorecard* pada PT. Kertasari Food dilihat dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Mengetahui seberapa besar pengaruh penerapan *balanced scorecard* terhadap perilaku kerja karyawan PT. Kertasari Food.

1.4. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang terkait dengan masalah yang diuji dalam penelitian ini. Adapun pihak-pihak yang dapat mengambil manfaat dari penelitian ini yaitu :

1. Bagi penulis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan dan wawasan dalam meningkatkan pemahaman mengenai sistem pengukuran kinerja *balanced scorecard* dalam kaitannya dengan dunia nyata.
2. Bagi perusahaan, untuk dapat mengetahui perlu tidaknya memperbaiki pengukuran kinerja yang sudah ada selama ini dan memperoleh gambaran tentang penerapan pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard*.
3. Bagi masyarakat akademis, sebagai bahan referensi atau pertimbangan dalam melakukan penelitian mengenai pemilihan sistem pengukuran kinerja.

1.5. Kerangka Pemikiran

Tujuan umum didirikannya sebuah perusahaan adalah untuk memperoleh laba dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Dalam memasuki era globalisasi saat ini, perusahaan dituntut untuk meningkatkan efisiensi dan kinerja perusahaan secara terus menerus agar dapat tetap menjaga kepuasan pelanggan serta dapat tetap bertahan dan bertumbuh dalam persaingan bisnis yang semakin kompetitif.

Secara umum kinerja merupakan kemampuan kerja yang ditunjukkan dengan hasil kerja. Kinerja perlu diukur dan dievaluasi untuk menentukan sejauh mana keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan tertentu.

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2001:415). Dengan adanya penilaian kinerja diharapkan karyawan dapat termotivasi dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh perusahaan.

Untuk meningkatkan kinerja, sebuah perusahaan perlu melakukan identifikasi mengenai hal-hal apa saja yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan di dalam perusahaannya, sehingga strategi yang diterapkan oleh perusahaan dapat berjalan dengan baik.

Dalam persaingan bisnis yang kompetitif, tidak cukup hanya dengan memperhatikan kinerja keuangan saja yang hanya menggambarkan hasil masa lampau dan tidak menginformasikan upaya-upaya apa saja yang harus diambil saat ini dan di masa yang akan datang untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Balanced scorecard adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran kinerja masa lalu, *balanced scorecard* juga memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan. Pendorong kinerja yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan, diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran nyata (Kaplan dan Norton, 2000:16-17).

Balanced scorecard adalah sistem manajemen strategis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi (Hansen dan Mowen, 2006:509).

Kaplan mempertajam konsep pengukuran kinerja dengan menentukan suatu pendekatan yang efektif dan seimbang dalam mengukur kinerja strategis perusahaan. Pendekatan tersebut berdasarkan empat perspektif, yaitu : keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), proses bisnis internal (*internal business processing*), dan pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*). Dari keempat perspektif tersebut dapat dilihat bahwa *balanced scorecard* menekankan perspektif keuangan dan non keuangan.

Perspektif keuangan mengacu pada konsekuensi keuangan global dari ketiga perspektif lainnya. Jadi, tujuan dan ukuran perspektif yang lain harus dihubungkan dengan tujuan keuangan. Perspektif keuangan memiliki tiga tema strategis, yaitu :

1. Pertumbuhan Pendapatan
2. Penurunan Biaya
3. Pemanfaatan Aset

Perspektif pelanggan memfokuskan pada bagaimana perusahaan memperhatikan pelanggannya dan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan yang penting, yaitu kepuasan, loyalitas, akuisisi, dan profitabilitas dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran. Pelanggan memiliki arti penting bagi perusahaan karena pelanggan merupakan sumber pendapatan perusahaan. Saat ini dengan tingkat persaingan yang begitu tinggi, perusahaan harus berlomba untuk menawarkan produk dan jasa yang memiliki nilai lebih dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Perspektif proses bisnis internal mencakup identifikasi proses yang diperlukan untuk mencapai tujuan pelanggan dan keuangan. Untuk memberikan kerangka kerja yang diperlukan dalam perspektif ini, maka didefinisikan rantai nilai proses. Rantai nilai proses terdiri atas tiga proses yaitu :

1. Proses Inovasi
2. Proses Operasional
3. Proses Pelayanan Purna Jual

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sumber kemampuan yang memungkinkan penyelesaian atau pemenuhan tujuan tiga perspektif lainnya. Di dalam perspektif ini, perusahaan harus selalu menyediakan personil yang cakap dan profesional sesuai dengan kebutuhan serta selalu melakukan pembelajaran agar selalu ada perbaikan. Terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam mewujudkan proses pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu kemampuan pegawai, kemampuan sistem informasi, serta motivasi, pemberdayaan, dan pensejajaran.

Balanced scorecard memberikan kerangka berpikir untuk menjabarkan strategi perusahaan ke dalam segi operasional. Sebelum *balanced scorecard*

diimplementasikan, pada saat membangun *balanced scorecard* terlebih dahulu dijabarkan dengan jelas visi, misi dan strategi perusahaan dari manajemen puncak, karena hal ini menentukan proses berikutnya berupa strategis kegiatan operasional.

Dengan *balanced scorecard* tujuan suatu perusahaan tidak hanya dinyatakan dalam suatu ukuran keuangan saja, melainkan dijabarkan lebih lanjut ke dalam pengukuran bagaimana perusahaan tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan masa yang akan datang, dan bagaimana unit usaha tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa yang akan datang.